



Peran Komunikasi Antarpribadi dalam Resolusi Konflik Antar Karyawan di Organisasi Perusahaan

April Laksana^{1*}, Hani Nur Rizka², Defika Lailatul Nur Khasanah³,
Muawanah Aliyah⁴

^{1,2,3,4}Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Email: aprillaksana8@gmail.com haninurritzka32@gmail.com

defikalailatul7@gmail.com Muawanahaliyah253@gmail.com

Alamat: Jl Raya Serang - Jakarta, Km. 03 No. 1b, Panancangan, Kec. Cipocok Jaya,
Kota Serang, Banten 42124

Korespondensi penulis: aprillaksana8@gmail.com*

Abstract : *This study aims to analyze the role of interpersonal communication in conflict resolution between employees in corporate organizations. The results of the study indicate that conflict is often caused by unclear instructions, misunderstandings in conveying messages, and emotional factors such as frustration and personal tension. However, effective interpersonal communication, such as active listening, expressing feelings without blaming, and an open attitude, have been shown to help resolve conflicts constructively. In addition, organizational culture plays an important role in influencing conflict resolution styles. In organizations with an open and collaborative communication culture, approaches such as negotiation and compromise are more often applied, resulting in mutually beneficial solutions. In contrast, more hierarchical organizations tend to avoid conflict or use coercion, which often results in dissatisfaction. This study emphasizes the importance of developing interpersonal communication skills and an organizational culture that supports openness to create a harmonious and productive work environment.*

Keywords: *Interpersonal Communication, Conflict Resolution, Organizational Culture*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komunikasi antarpribadi dalam resolusi konflik antar karyawan di organisasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik sering kali disebabkan oleh ketidakjelasan instruksi, kesalahpahaman dalam menyampaikan pesan, serta faktor emosional seperti frustrasi dan ketegangan pribadi. Namun, komunikasi antarpribadi yang efektif, seperti mendengarkan aktif, mengungkapkan perasaan tanpa menyalahkan, dan sikap terbuka, terbukti membantu menyelesaikan konflik secara konstruktif. Selain itu, budaya organisasi memainkan peran penting dalam memengaruhi gaya penyelesaian konflik. Di organisasi dengan budaya komunikasi terbuka dan kolaboratif, pendekatan seperti negosiasi dan kompromi lebih sering diterapkan, menghasilkan solusi yang saling menguntungkan. Sebaliknya, organisasi yang lebih hierarkis cenderung menghindari konflik atau menggunakan pemaksaan, yang sering kali menghasilkan ketidakpuasan. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan keterampilan komunikasi antarpribadi dan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Kata Kunci : Komunikasi Antarpribadi, Resolusi Konflik, Budaya Organisasi

1. PENDAHULUAN

Konflik adalah fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi, terutama ketika individu dengan latar belakang, pengalaman, dan pandangan yang berbeda harus bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Konflik di tempat kerja dapat muncul dari berbagai faktor, seperti perbedaan tujuan, ketidakseimbangan tanggung jawab, atau bahkan ketidakcocokan kepribadian antar karyawan. Dalam konteks ini, kemampuan komunikasi antarpribadi memegang peran yang sangat penting dalam mengelola dan menyelesaikan konflik. Komunikasi antarpribadi yang efektif memungkinkan para pihak

untuk memahami sudut pandang satu sama lain, mengurangi kesalahpahaman, dan menemukan solusi yang saling menguntungkan.

Komunikasi antarpribadi didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi, ide, dan emosi antara dua atau lebih individu yang berlangsung secara langsung. Komunikasi tidak hanya sebatas penyampaian pesan saja, adanya umpan balik (feedback) atau respon dari penerima pesan menandakan bahwa komunikasi dapat terjadi hanya jika memenuhi komponen-komponen tertentu. Komunikasi juga merupakan suatu proses yang tidak akan berjalan baik tentunya jika tidak memenuhi komponen-komponen tersebut (Fajarwati & Laksana, 2021). Dalam lingkungan kerja, komunikasi antarpribadi tidak hanya menjadi sarana untuk menyampaikan pesan, tetapi juga sebagai alat untuk membangun hubungan interpersonal yang positif. Ketika konflik terjadi, komunikasi antarpribadi dapat menjadi jembatan untuk memperbaiki hubungan yang terganggu dan menciptakan kembali kepercayaan di antara karyawan.

Pentingnya komunikasi antarpribadi dalam resolusi konflik tidak terlepas dari perannya dalam mengidentifikasi akar masalah. Konflik sering kali disebabkan oleh kesalahpahaman atau persepsi yang tidak sesuai antara pihak-pihak yang terlibat. Dengan pendekatan komunikasi yang terbuka dan empatik, individu dapat mengeksplorasi masalah secara mendalam, mengklarifikasi persepsi, dan menyampaikan kebutuhan mereka tanpa merasa terancam (Zidni 'Ilman Nafi'a & Abdul Muhid, 2020). Hal ini dapat meminimalkan eskalasi konflik dan mendorong penyelesaian yang konstruktif.

Dalam organisasi perusahaan, keberhasilan penyelesaian konflik sangat memengaruhi produktivitas dan keberlangsungan kerja tim. Konflik yang tidak terselesaikan dapat menurunkan motivasi karyawan, mengganggu kolaborasi, dan bahkan meningkatkan tingkat turnover. Sebaliknya, konflik yang dikelola dengan baik melalui komunikasi yang efektif dapat menjadi peluang untuk memperkuat hubungan antar karyawan dan meningkatkan dinamika tim. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong budaya komunikasi yang sehat untuk mendukung pengelolaan konflik.

Komunikasi antarpribadi yang efektif dalam menyelesaikan konflik juga memerlukan keterampilan tertentu, seperti mendengarkan secara aktif, empati, dan kemampuan untuk mengelola emosi. Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik cenderung lebih mampu untuk menavigasi konflik dengan cara yang tidak konfrontatif dan mencari solusi yang saling menguntungkan (Annisa, 2021). Selain itu, peran pemimpin dalam memfasilitasi komunikasi antarpribadi yang efektif juga tidak

dapat diabaikan, karena mereka bertindak sebagai mediator yang membantu menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan profesional.

Meskipun komunikasi antarpribadi memiliki potensi besar dalam menyelesaikan konflik, tidak jarang terdapat hambatan yang menghalangi penerapannya secara efektif. Hambatan-hambatan ini dapat berupa perbedaan budaya, pola komunikasi yang tidak sehat, atau ketidaksediaan individu untuk berkompromi. Oleh karena itu, diperlukan strategi khusus untuk mengatasi hambatan tersebut, seperti pelatihan komunikasi, pengembangan empati, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Selain itu, pengaruh teknologi dalam komunikasi juga menjadi tantangan tersendiri dalam konteks organisasi modern. Pesan-pesan yang disampaikan melalui email, pesan instan, atau media lainnya sering kali kehilangan nuansa emosional yang hanya dapat ditangkap melalui komunikasi tatap muka. Hal ini dapat memperburuk konflik jika tidak diimbangi dengan komunikasi langsung yang berkualitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tetap mendorong komunikasi interpersonal meskipun teknologi semakin mendominasi interaksi di tempat kerja (Fajarwati & Laksana, 2021).

Penelitian mengenai peran komunikasi antarpribadi dalam resolusi konflik telah menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif dalam berbagai konteks organisasi. Namun, masih diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana komunikasi antarpribadi dapat diterapkan secara optimal dalam lingkungan kerja yang beragam. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik individu karyawan dapat memengaruhi efektivitas komunikasi antarpribadi dalam menyelesaikan konflik. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komunikasi antarpribadi dalam resolusi konflik antar karyawan di organisasi perusahaan. Fokus penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi strategi komunikasi yang efektif, memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan resolusi konflik, dan memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam mengelola konflik di tempat kerja.

2. KAJIAN TEORI

Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antarpribadi adalah proses pertukaran informasi, ide, pendapat, dan perasaan yang terjadi antara dua orang atau lebih, biasanya dalam konteks tatap muka. Ini melibatkan interaksi langsung di mana setiap partisipan dapat memberikan umpan balik secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal (Monika & Kusumawardhani, 2022). Menurut Joseph A. Devito, komunikasi antarpribadi adalah penyampaian pesan secara verbal dan nonverbal antara dua orang atau lebih yang saling memengaruhi. R. Wayne Pace mendefinisikan komunikasi ini sebagai proses komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka. Karakteristik komunikasi antarpribadi adalah:

- a) Terjadi secara langsung dan tidak terstruktur, memungkinkan reaksi spontan dari partisipan
- b) Melibatkan dialog di mana kedua belah pihak dapat saling memberikan umpan balik
- c) Memerlukan kedekatan fisik antara komunikator dan komunikan untuk efektivitas komunikasi
- d) Sering kali terjadi tanpa perencanaan sebelumnya, menciptakan interaksi yang alami

Contoh dari komunikasi antarpribadi mencakup percakapan antara teman, diskusi keluarga, atau interaksi antara guru dan murid. Situasi ini memungkinkan individu untuk berbagi pengalaman dan perasaan secara langsung, seperti saat dua sahabat berbagi cerita atau ketika seorang dokter berdiskusi dengan pasien.

- a) Manfaat Komunikasi Antarpribadi
- b) Komunikasi antarpribadi memiliki banyak manfaat, termasuk:
- c) Meningkatkan hubungan sosial dan membangun kepercayaan.
- d) Memfasilitasi pemecahan masalah melalui diskusi terbuka.
- e) Mengurangi ketidakpastian dalam hubungan interpersonal dengan memberikan kejelasan melalui umpan balik langsung

Resolusi Konflik

Resolusi konflik adalah proses yang bertujuan untuk menyelesaikan perselisihan atau pertikaian antara dua pihak atau lebih secara damai dan menguntungkan semua pihak yang terlibat. Proses ini mencakup berbagai pendekatan, seperti arbitrase, di mana pihak ketiga yang netral membuat keputusan yang mengikat berdasarkan hukum yang berlaku, serta mediasi, yang melibatkan seorang mediator untuk membantu pihak-pihak yang

berselisih mencapai kesepakatan (Novena Puji Astuti et al., 2019). Selain itu, negosiasi memungkinkan diskusi langsung tanpa pihak ketiga, sementara kompromi mengharuskan semua pihak mengurangi tuntutan mereka untuk mencapai kesepakatan. Pendekatan lain, seperti kooperasi, mendorong pihak-pihak bekerja sama untuk menciptakan solusi win-win yang saling menguntungkan.

Dalam resolusi konflik, terdapat sejumlah strategi yang dapat digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Strategi *avoidance* menghindari konflik dengan harapan masalah akan terselesaikan dengan sendirinya, sedangkan *coercion* menggunakan pemaksaan agar salah satu pihak menerima keputusan pihak lain. *Conciliation* adalah pendekatan yang mendorong dialog bersama untuk memahami masalah secara mendalam, sementara *yielding* melibatkan salah satu pihak menyerahkan keputusan kepada pihak lainnya setelah proses negosiasi. Strategi-strategi ini diterapkan berdasarkan tingkat konflik, kebutuhan, dan keinginan dari pihak-pihak yang terlibat.

Resolusi konflik memiliki peran penting dalam menjaga keharmonisan hubungan sosial dan mencegah eskalasi konflik yang dapat berdampak negatif. Dengan pendekatan dan strategi yang tepat, konflik dapat diselesaikan secara efektif, menciptakan lingkungan kerja atau hubungan interpersonal yang lebih harmonis dan produktif (Annisa, 2021). Resolusi konflik juga membantu membangun kembali kepercayaan antara pihak-pihak yang berselisih, membuka jalur komunikasi yang lebih baik, serta memperkuat kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, resolusi konflik bukan hanya solusi sementara, tetapi juga langkah strategis untuk menjaga hubungan jangka panjang yang sehat.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menganalisis peran komunikasi antarpribadi dalam resolusi konflik antar karyawan di organisasi perusahaan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan pemimpin, observasi interaksi antar karyawan, serta dokumentasi kebijakan penyelesaian konflik di perusahaan. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman subjek terkait konflik, pola komunikasi, dan strategi resolusi. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan langkah-langkah reduksi, kategorisasi, dan penafsiran. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, sementara etika penelitian diperhatikan dengan menjaga kerahasiaan dan mendapatkan persetujuan informan. Pendekatan ini diharapkan memberikan wawasan

mendalam tentang efektivitas komunikasi antarpribadi dalam menyelesaikan konflik di tempat kerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebab Konflik Antar Karyawan dalam Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penyebab utama konflik antar karyawan di organisasi perusahaan sangat terkait dengan masalah komunikasi yang tidak efektif. Ketidakjelasan dalam instruksi atau pembagian peran sering kali menjadi pemicu utama terjadinya konflik (Annisa, 2021). Ketika karyawan tidak memahami dengan jelas tugas atau tanggung jawab mereka, hal ini dapat menyebabkan kebingungannya dalam menjalankan pekerjaan yang mengarah pada perasaan frustrasi dan ketidakpuasan. Akibatnya, timbul ketegangan di antara rekan kerja, yang meningkatkan potensi timbulnya konflik.

Selain ketidakjelasan dalam instruksi, kesalahpahaman dalam menyampaikan pesan juga merupakan faktor yang signifikan dalam memicu perselisihan. Banyak responden yang menyatakan bahwa informasi yang diberikan oleh manajer atau atasan sering kali tidak lengkap atau tidak disampaikan dengan cara yang dapat dipahami dengan baik oleh anggota tim. Hal ini menciptakan ruang bagi interpretasi yang berbeda, yang sering kali memperburuk masalah daripada menyelesaikannya. Misalnya, keputusan yang tidak disampaikan dengan jelas dapat memicu kebingungannya pihak yang terlibat, yang kemudian memperburuk hubungan kerja.

Komunikasi yang tidak efektif antara manajer dan anggota tim menjadi salah satu faktor penyebab utama timbulnya ketegangan interpersonal di dalam organisasi. Ketika komunikasi antara atasan dan bawahan terhambat, sering kali perasaan frustrasi dan kecewa muncul di kalangan karyawan, yang memperburuk dinamika hubungan kerja dan meningkatkan kemungkinan terjadinya konflik (Gusti et al., 2024). Tidak adanya umpan balik yang jelas atau konstruktif dari manajer juga berkontribusi pada perasaan tidak dihargai di pihak karyawan.

Faktor emosional turut memperburuk situasi konflik di dalam organisasi. Perasaan frustrasi yang tidak diungkapkan, serta ketegangan pribadi yang tidak disampaikan secara terbuka, semakin memperburuk ketegangan yang ada. Banyak responden yang merasa tidak nyaman untuk berbicara tentang masalah yang mereka hadapi, baik karena takut konfrontasi atau karena merasa tidak ada ruang untuk mengungkapkan perasaan mereka. Ini menyebabkan masalah menjadi lebih besar dan lebih sulit diselesaikan, karena emosi

yang tertahan dan tidak dibicarakan dapat mengarah pada eskalasi konflik yang lebih intens (Dipayana, 2024). Faktor emosional ini sering kali berkaitan dengan masalah komunikasi yang tidak memadai. Ketika seseorang merasa tidak dihargai atau tidak didengarkan, mereka cenderung menjadi lebih emosional dalam merespons situasi tersebut. Hal ini memperburuk hubungan antar pribadi dan menciptakan ketegangan yang lebih besar di antara karyawan. Responden yang memiliki perasaan frustrasi cenderung merasa bahwa mereka tidak memiliki kontrol atas situasi atau bahwa suara mereka tidak diperhitungkan dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya meningkatkan potensi konflik.

Penelitian ini juga menemukan bahwa komunikasi yang tidak terbuka dan jelas mempersulit penyelesaian konflik secara konstruktif. Konflik yang timbul dari ketidakjelasan informasi atau kesalahpahaman cenderung tidak dapat diselesaikan hanya dengan tindakan mendalam yang lebih bersifat administratif. Penyelesaian yang efektif memerlukan adanya komunikasi yang terbuka, di mana setiap pihak merasa diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka dan mencari solusi yang dapat diterima bersama. Tanpa komunikasi yang baik, konflik cenderung berlarut-larut dan berpotensi mengarah pada perpecahan tim (Laksana & Fajarwati, 2021).

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penyebab utama konflik antar karyawan adalah masalah komunikasi yang kurang efektif, baik dalam hal ketidakjelasan instruksi, kesalahpahaman dalam pesan, maupun hambatan emosional yang tidak diungkapkan. Agar konflik dapat diselesaikan secara konstruktif, organisasi perlu mendorong komunikasi yang lebih terbuka dan transparan di semua tingkat. Hal ini akan membantu mengurangi ketegangan interpersonal dan meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik yang lebih produktif dan harmonis di lingkungan kerja.

Peran Komunikasi Antarpribadi dalam Resolusi Konflik

Komunikasi antarpribadi terbukti memiliki peran yang sangat krusial dalam proses resolusi konflik antar karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa dalam kasus-kasus konflik yang berhasil diselesaikan, komunikasi yang terbuka dan empatik berfungsi sebagai alat yang efektif untuk menyelesaikan permasalahan. Karyawan yang terlibat dalam konflik cenderung merasa lebih dihargai dan didengar ketika mereka dapat berkomunikasi secara terbuka mengenai perasaan, kekhawatiran, dan harapan mereka tanpa rasa takut atau rasa salah (Fajarwati & Laksana, 2021). Hal ini memungkinkan setiap

pihak untuk memahami perspektif masing-masing dan bekerja sama untuk mencari solusi yang adil dan menguntungkan.

Salah satu teknik yang sangat efektif dalam proses resolusi konflik adalah mendengarkan aktif. Teknik ini memungkinkan setiap individu untuk tidak hanya mendengarkan kata-kata yang diucapkan, tetapi juga memahami emosi dan niat yang ada di balik pesan tersebut. Responden yang melibatkan diri dalam mendengarkan dengan penuh perhatian dapat lebih mudah menanggapi masalah secara konstruktif dan memberikan umpan balik yang lebih tepat. Selain itu, teknik ini juga membantu mengurangi potensi kesalahpahaman yang dapat memperburuk situasi, sehingga membantu menyelesaikan konflik dengan cara yang lebih efisien.

Pengungkapan perasaan tanpa menyalahkan pihak lain juga menjadi faktor penting dalam penyelesaian konflik yang berhasil. Ketika individu mengungkapkan perasaan mereka dengan cara yang tidak menyudutkan atau menyalahkan pihak lain, hal ini dapat mencegah reaksi defensif dari lawan bicara dan menciptakan ruang untuk diskusi yang lebih produktif. Menggunakan bahasa yang lebih "saya" daripada "kamu" (misalnya, "Saya merasa kecewa ketika..." daripada "Kamu selalu membuat saya kesal...") membantu memperjelas perasaan tanpa menyerang, sehingga menciptakan suasana yang lebih aman untuk berbicara secara terbuka.

Sikap terbuka sangat penting dalam komunikasi yang efektif. Responden yang menunjukkan sikap terbuka terhadap perspektif orang lain lebih mampu menerima kritik atau pendapat yang berlawanan dengan pandangan mereka (Annisa, 2021). Sikap ini memfasilitasi dialog yang lebih konstruktif, di mana kedua belah pihak bisa berbagi ide dan mencapai pemahaman bersama. Ketika pihak yang terlibat dalam konflik bersedia untuk berkomunikasi secara terbuka dan tidak tertutup, ini memungkinkan tercapainya solusi yang lebih kreatif dan dapat diterima oleh semua pihak.

Komunikasi yang jelas dan penuh perhatian menjadi elemen penting dalam meredakan ketegangan emosional yang sering kali muncul dalam konflik. Dengan berbicara secara langsung dan tanpa ambiguitas, setiap pihak merasa lebih mudah untuk memahami inti masalah dan mengurangi ketidakpastian yang dapat memicu perasaan cemas atau marah. Ketika ada kejelasan dalam pesan yang disampaikan, hal ini menciptakan ruang untuk masing-masing individu merasa lebih tenang dan siap mencari solusi (Zidni 'Ilman Nafi'a & Abdul Muhid, 2020).

Selanjutnya, suasana yang tercipta melalui komunikasi terbuka, empatik, dan penuh perhatian dapat membuat proses penyelesaian konflik lebih kondusif. Dalam penelitian ini, responden yang merasakan adanya ruang yang aman untuk berbicara dan mendengarkan merasa lebih dihargai dan lebih siap untuk bekerja sama dalam mencari solusi. Ketegangan yang sering kali menghalangi penyelesaian konflik dapat diminimalisir ketika komunikasi dilakukan dengan cara yang menekankan pada saling pengertian dan empati.

Komunikasi antarpribadi yang efektif sangat mempengaruhi kesuksesan dalam resolusi konflik antar karyawan. Komunikasi yang terbuka, empatik, dan penuh perhatian memungkinkan setiap pihak merasa didengar dan dihargai, mengurangi ketegangan emosional, serta menciptakan atmosfer yang kondusif untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan budaya komunikasi yang mendukung keterbukaan dan empati untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Penyelesaian Konflik

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk gaya penyelesaian konflik yang digunakan oleh karyawan. Di organisasi dengan budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaboratif, penyelesaian konflik cenderung lebih inklusif. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan merasa lebih nyaman untuk berbicara secara terbuka mengenai masalah yang mereka hadapi, berkontribusi pada pencarian solusi yang lebih bersifat kolektif. Gaya penyelesaian konflik yang sering diterapkan melibatkan negosiasi dan kompromi, di mana kedua belah pihak dapat berusaha menemukan jalan tengah yang menguntungkan bagi semua pihak (Hasibuan et al., 2024). Karyawan yang terlibat dalam proses seperti ini cenderung lebih puas dengan hasil akhir karena mereka merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan solusi yang dihasilkan, yang menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis.

Komunikasi yang terbuka memfasilitasi dialog yang jujur dan konstruktif, yang sangat penting dalam memecahkan masalah yang muncul di antara karyawan. Dalam organisasi dengan budaya yang mendukung keterbukaan, karyawan cenderung lebih percaya diri dalam menyampaikan pendapat dan mengungkapkan ketidakpuasan mereka tanpa takut akan pembalasan (Mataputun & Saud, 2020). Hal ini membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan kerjasama antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Selain itu, budaya komunikasi yang terbuka memungkinkan pemahaman yang lebih baik

antara karyawan dan manajemen, sehingga penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan cara yang lebih adil dan transparan.

Sebaliknya, di organisasi yang lebih hierarkis atau tertutup, gaya penyelesaian konflik sering kali lebih mengarah pada penghindaran atau pemaksaan. Dalam lingkungan kerja seperti ini, karyawan mungkin merasa tidak memiliki ruang untuk mengungkapkan ketidakpuasan mereka atau mengajukan solusi. Ketika konflik muncul, beberapa karyawan lebih memilih untuk menghindarinya, berharap masalah akan hilang dengan sendirinya, atau menggunakan pendekatan yang lebih konfrontatif seperti pemaksaan untuk menghindari ketegangan lebih lanjut. Pendekatan seperti ini sering kali tidak efektif dalam menyelesaikan masalah secara menyeluruh dan dapat menimbulkan rasa tidak puas yang lebih dalam, karena solusi yang dihasilkan tidak selalu adil atau menguntungkan bagi semua pihak (Utomo et al., 2023).

Organisasi dengan budaya hierarkis juga cenderung lebih memusatkan pengambilan keputusan pada tingkat atas, yang dapat membatasi partisipasi karyawan dalam proses penyelesaian konflik. Ketergantungan pada keputusan sepihak dari atasan atau pimpinan untuk menyelesaikan konflik dapat menciptakan ketidakpuasan di kalangan karyawan, karena mereka merasa kurang diberdayakan dalam menentukan solusi untuk masalah mereka. Hal ini berisiko menciptakan perasaan tidak adil dan meningkatkan ketegangan interpersonal, yang justru memperburuk situasi konflik. Budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka dan partisipasi aktif sangat penting dalam meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam diskusi dan solusi, mereka lebih mungkin untuk bekerja sama dalam mengatasi masalah. Organisasi yang mengutamakan nilai-nilai transparansi, empati, dan kolaborasi akan memiliki pendekatan yang lebih efektif dalam menangani konflik yang muncul, menghasilkan solusi yang lebih memuaskan bagi semua pihak yang terlibat (Suhairi et al., 2023).

Pentingnya budaya komunikasi terbuka juga tidak hanya terbatas pada penyelesaian konflik, tetapi juga pada pengembangan hubungan interpersonal yang lebih sehat dalam organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan didengar dalam lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka akan lebih merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, di mana masalah dapat dihadapi secara konstruktif dan produktif. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan kolaborasi sangat berpengaruh pada cara karyawan menangani konflik. Organisasi yang mengembangkan budaya ini akan lebih

berhasil dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk penyelesaian konflik secara efektif, mengurangi ketegangan, dan meningkatkan kerjasama di antara karyawan. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang tertutup dan hierarkis cenderung menghadapi lebih banyak kesulitan dalam menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan memuaskan bagi semua pihak.

5. PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi memiliki peran yang sangat penting dalam resolusi konflik antar karyawan di organisasi perusahaan. Penyebab utama konflik banyak berkaitan dengan ketidakjelasan komunikasi, kesalahpahaman, serta faktor emosional yang tidak diungkapkan secara terbuka. Namun, komunikasi yang efektif—dengan mendengarkan aktif, ungkapan perasaan tanpa menyalahkan, dan sikap terbuka—terbukti membantu mengidentifikasi akar masalah dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Selain itu, budaya organisasi juga memengaruhi gaya penyelesaian konflik. Organisasi dengan budaya komunikasi terbuka lebih cenderung memfasilitasi penyelesaian konflik yang inklusif dan kolaboratif, sementara organisasi yang lebih hierarkis sering kali menghadapi kesulitan dalam menciptakan solusi yang memuaskan bagi semua pihak. Komunikasi antarpribadi yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, meningkatkan rasa saling pengertian, dan memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan komunikasi dan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan menjadi kunci penting untuk mengelola konflik secara konstruktif.

Saran

Adapun saran yang peneliti sampaikan adalah sebagai berikut :

- 1) Perusahaan perlu menyediakan program pelatihan komunikasi untuk karyawan, termasuk teknik mendengarkan aktif, pengungkapan perasaan secara efektif, dan keterampilan menyampaikan pesan dengan jelas.
- 2) Organisasi harus menciptakan budaya komunikasi yang mendukung keterbukaan dan partisipasi aktif.
- 3) Perusahaan perlu secara berkala mengevaluasi efektivitas komunikasi di antara karyawan dan antara manajemen dengan tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, H. (2021). Peran komunikasi antar pribadi dalam konflik organisasi.
- Dipayana, I. P. E. (2024). Peran human relation, lingkungan kerja fisik, dan iklim organisasi dalam meningkatkan kinerja. *4*(8), 1583–1596.
- Fajarwati, N. K., & Laksana, A. (2021). Faktor komunikasi yang mempengaruhi adopsi program imunisasi di Kota Serang. *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, *1*(2), 61–80. <https://doi.org/10.53363/bureau.v1i2.27>
- Gusti, D. P., Azima, F., Saputra, R. G., Ramadhan, R. D., & Laksana, A. (2024). Peran human relations dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.
- Hasibuan, S., Triastuti, N., & Medan, I. (2024). Peran komunikasi interpersonal atasan-bawahan dalam divisi C&P (Cooperation & Placement) Politeknik LP3I Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, *12*(2), 34–41. <https://journals.stimsukmamedan.ac.id/index.php/ilman>
- Laksana, A., & Fajarwati, N. K. (2021). Strategi komunikasi organisasi serikat pekerja nasional PT. Parkland World Indonesia dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, *1*(2), 81–91. <https://doi.org/10.53363/bureau.v1i2.28>
- Mataputun, Y., & Saud, H. (2020). Analisis komunikasi interpersonal dan penyesuaian diri remaja. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, *8*(1), 32–37. <https://doi.org/10.29210/140800>
- Monika, N. R., & Kusumawardhani, T. (2022). Peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Keihin Indonesia.
- Suhairi, M. R., Uljannah, A., Fauziah, N., & Musyafa, M. H. (2023). Peranan komunikasi antarpribadi dalam manajemen organisasi. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, *3*, 4810–4823.
- Utomo, K. U., Lahmuddin, L., & Mailin, M. (2023). Memetakan pola komunikasi dinas tenaga kerja dalam memediasi konflik industrial di Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Komunikasi*, *17*(2). <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol17.iss2.art2>
- Zidni 'Ilman Nafi'a, & Abdul Muhid. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi dan komunikasi antar pribadi terhadap keaktifan pengurus Gerakan Pemuda Ansor Cabang Trenggalek.